Penser son projet

1. De quoi s'agit-il ? (But)

1.1 Définition du projet

1.1.a Les finalités

1.2 Objectifs du projet

1.2.a Objectif global
1.2.b Objectifs opérationnels
1.2.c Objectifs personnels (enjeux)

1.3 Evaluation du projet

1.3.a Critères d'évaluation de départ
1.3.b Le résultat

2. De qui s'agit-il ?

2.1 Public cible

2.2 Autre public

3. De quoi ai-je besoin ? Inventaire des ressources

3.1 Les moyens dont je dispose

3.1.a Le capital social
3.1.b Le capital économique
3.1.c Le capital culturel
3.1.d Le capital symbolique
3.1.e Etablir un bilan

3.2 Les moyens à trouver

3.2.a Les sources de financement
- 3.1.a.1 Sponsors
- 3.2.a.2 Demandes de subsides
- 3.2.a.3 Activités annexes
- 3.2.a.4 Autres

3.2.b Aides extérieures
- 3.2.b.1 Les Communes
- 3.2.b.2 Les Provinces
- 3.2.b.3 Les bénévoles
- 3.2.b.4 Autres

3.3 Les détails pratiques

3.3.a Lieux
- 3.3.a.1 Salle(s)
- 3.3.a.2 Chapiteau(x)
- 3.3.a.3 Autres

3.3.b Date(s) – Durée
3.3.c Autorisations, assurances, Sabam...
3.3.d Autres
3.3.e ...

3.4. Divers

4. Comment faire ?

4.1 Qui fait quoi ?

4.1.a Répartition du travail dans l'équipe
4.1.b Partenariat(s)
4.1.c Collaboration(s)
4.1.d Pilotage du projet
4.1.e Autres

4.2 Plan d'action

4.2.a Plan de communication
- 4.2.a.1 Plan média
- 4.2.a.2 Promotion-Publicité
- 4.2.a.3 Communication interne
- 4.2.a.4 Autres

4.2.b Le rétro-planning
4.2.c Plan de trésorerie et budget

Penser son projet

1. De quoi s'agit-il ?

1.1 Définition du projet :

Le projet est une relation dynamique entre deux réalités qui se rencontrent, une situation perçue comme insatisfaisante d'une part et un promoteur (porteur du projet), d'autre part.

Origine du projet

A l'origine de tout projet, il y a une situation perçue comme insatisfaisante qui, soit pose un problème, soit nécessite une amélioration. Cette constatation peut émaner du promoteur du projet (le porteur du projet).

Problème de départ et son identification

L'identification de ce problème est conditionnée par sa connaissance qualitative, quantitative et historique. Sur la situation qui pose problème, nous avons besoin de connaître l'état des lieux et la cartographie. On peut clarifier le problème posé à l'aide de certaines questions.

Exemples :
Qu'est-ce qui pose problème et pour qui ?
Quel est l'environnement concerné ?
Combien de personnes cela concerne-t-il ?

1.1.a Les finalités

Les finalités peuvent être définies comme des buts non datés, poursuivis en permanence et qui ne sont jamais entièrement atteints. Les objectifs généraux ne sont pas à confondre avec le projet. Il ne s'agit pas d'une vision idéale de celui-ci, d'une utopie qui n'est pas seulement une fonction imaginaire mais d'un ordre futur possible et réalisable. Sans l'imaginaire, la réalité risque d'être peu motivante. C'est pourquoi les finalités portent des valeurs fortes qui, sans être totalement atteintes, motivent à créer des actions dans la réalité. On peut élaborer les finalités d'un projet en fonction des questions suivantes :

- quelle serait la situation idéale si le projet était réussi à 100 % ?
- quelles sont les références idéologiques et les valeurs promues par le projet ?
- quels acteurs vont réaliser le projet ?
- quels sont les bénéficiaires du projet ?

Ex : le renforcement de la cohésion sociale dans une ville, lutter en faveur de la justice sociale...

1.2 Les objectifs du projet

Un objectif est l'expression d'une action orientée vers un résultat. Il est donc observable et mesurable.

Ex :

- renforcer la sécurité au Centre Ville ;
- permettre l'accès à la culture au public précarisé.

1.2.a Objectif global (BUT)

Les objectifs généraux sont la traduction opérationnelle des finalités. En terme de programme d'action, ils peuvent être représentés par des indicateurs de résultats chiffrés et des situations observables. On peut définir les objectifs généraux d'un projet en fonction de quelques critères :

- c'est quelque chose qui sera obtenu ou réalisé,
- tel que susciter, accroître, modifier les capacités, les aptitudes, les pouvoirs, les droits... du public cible dans un domaine déterminé ;
- dans un certain délai : long, moyen ou court ;
- avec ou par un certain nombre de personnes ou d'interlocuteurs ;
- avec des indicateurs de réalisations chiffrés et/ou observables.

1.2.b Objectifs opérationnels

Ce sont les différentes étapes d'actions précises à entreprendre pour atteindre l'objectif général.

Ex :

- réaliser un inventaire des associations dans un quartier déterminé ;
- organiser une réunion d'information
- écrire le projet et établir une planification
- ...

1.2.c Objectifs personnels (enjeux)

Une fois connues les dimensions du problème de départ et le contexte dans lequel ce problème s'inscrit, on peut formuler son désir, se situer personnellement par rapport à la problématique exposée. L'intérêt n'est pas synonyme d'égotisme ; l'intérêt personnel joue un rôle moteur et capital dans le comportement des hommes. Un projet professionnel qui ne s'accompagnerait d'aucun bénéfice personnel (matériel ou moral) est à rejeter car il ne vous apportera que des déconvenues.

La question à se poser en terme d'enjeu est « qu'est-ce que je gagne à atteindre cet objectif ? » Il ne s'agit généralement pas d'argent à gagner pour soi mais plutôt d'imaginer quels bénéfices je retire pour moi de cette action.

1.3 Evaluation du projet

Il faut faire une distinction entre le plan d'évaluation qui doit être établi à priori et non après l'action (projet) et les niveaux d'évaluation.

Le plan peut être de trois types :

- déterminer ce que l'on veut pouvoir évaluer en terme d'effets, de résultats visés ;
- fixer des critères de réussite à priori pour chacun des résultats visés ;
- estimer le coût (au sens large) de l'évaluation et donc sa faisabilité.

Les différents niveaux d'évaluation par rapport :

- aux objectifs généraux :
  - ceux-ci sont-ils réalisés ?
  - une nouvelle capacité est-elle acquise ou non ?
- aux méthodes et techniques :
  - sont-elles adéquates par rapport au public-cible ?
  - par rapport aux personnes de l'institution ?
  - par rapport à l'institution ?
- aux résultats sur l'environnement :
  - qu'est-ce que l'action a induit ?
  - quels changements a-t-elle provoqués au niveau du système environnant ?
  - quels ont été les effets prévus et les effets imprévus ?
- à la valorisation des capitaux ;
  - par la réalisation du projet, a-t-on valorisé les capitaux économiques, symboliques, culturels et sociaux ?
- aux finalités de départ :
  - quel est le sens des actions menées ?
- à ma satisfaction personnelle (objectifs personnels) :
  - quelle est-elle ?
  - finalement, qu'est-ce que l'action m'a apporté et rapporté ?
- au bilan financier :
  - économiquement
  - qu'a-t-on produit ?

1.3.a Critères d'évaluation de départ

Qu'est-ce que je vais devoir évaluer à la fin du projet (critères quantitatifs et qualitatifs...)

1.3.b Le résultat

Qu'est-ce qui va me permettre de dire que j'ai atteint mon but ?

2. De qui s'agit-il ?

2.1 Le public cible :

Un projet cherche d'emblée à s'adresser à un public dit « public cible ». Pour identifier les caractéristiques de ce public, nous avons besoin d'une description en termes de nombre, d'âge, de sexe, d'origine sociale, milieu socio-économique, mais également en termes de déterminants culturels, ethniques et familiaux.

2.2 Autre public :

ex : un projet pour un public variable

3. De quoi ai-je besoin ?

3.1 Les moyens dont je dispose

Inventaire des ressources de départ (capitaux)

Il s'agit des moyens dont on dispose : matériels ou autres que l'on peut appeler des capitaux (les biens acquis) ; en fait des atouts entre nos mains qui jouent en notre faveur.
Ils sont au nombre de quatre :

3.1.a Le capital social

Il s'agit des réseaux, des relations dont on dispose pour pouvoir mener à bien son projet :

- de manière directe, les relations accessibles en permanence ou sporadiquement ;
- de manière indirecte, d'autres relations auxquelles on peut faire appel en fonction de l'apport des relations directes. C'est le principe selon lequel chaque relation peut en amener une autre, notamment par recommandation.

On doit distinguer ici quatre sphères de relations :

- les relations avec les usagers, les usagers directs, la population cible, les habitants du quartier, la communauté locale, etc.
- les relations avec les partenaires professionnels : d'une part, les collègues, les membres de l'organisation, les collaborateurs externes réguliers ou accessibles mais aussi les différents lieux de formations, de réflexion ou de recherche ; d'autre part, les équipes et organisations qui mènent des actions dans le même environnement soit directement pour les mêmes usagés. Soit orientées vers la même population-cible ;
- les relations avec les agents des pouvoirs publics (locaux, régionaux, communautaires ou fédéraux) et privés ;
- les relations avec les décideurs des politiques publiques et des pouvoirs privés.

3.1.b Le capital économique

Il s'agit des ressources financières dont on dispose pour le projet :

- de manière directe, les subventions régulières affectées en tout ou en partie au projet ;
- de manière indirecte, les ressources auxquelles on peut faire appel ponctuellement ou auxquelles on a accès sans y avoir recours habituellement comme le prêt, l'emprunt bancaire ou les dons.

3.1.c Le capital culturel

Il s'agit de l'ensemble des compétences, savoir et savoir-faire que l'on peut faire valoir auprès des partenaires, voire même d'adversaires tels que les diplômes, les aptitudes, les expériences acquises, le savoir transmissible à l'extérieur.
C'est donc la capacité de s'affirmer dans l'originalité et la différence.

3.1.d Le capital symbolique

C'est l'image de marque et de crédibilité de l'organisation promotrice et/ou celle du projet. Il s'agit de la réputation positive ou négative du type d'action pour lequel le projet est élaboré, de la réputation de l'organisation promotrice et de son réseau habituel ainsi que sa capacité de diffusion des pratiques professionnelles (les traces écrites, audio-visuelles...) ; le type de bénéficiaires et d'usagers de l'organisation ainsi leur poids social ; la fiabilité économique peut être la bonne gestion envers les autorités subsidiantes et le bon payeur envers le personnel, les fournisseurs et les collaborateurs. Enfin, les liens entre le projet et l'actualité sociale, voire l'actualité politique : certaines problématiques sont compréhensibles ou recevables en fonction de leur lien avec l'actualité.
Par ex : les problématiques des nouveaux arrivants en Belgique.

3.1.e Etablir un bilan

Cette élaboration comporte trois étapes :

- faire la liste des ressources matérielles et humaines dont on dispose pour réaliser le projet ;
- opérer un classement de ces ressources et définir la manière dont on les a constituées ;
- chiffrer le bilan.

3.2 Les moyens à trouver

3.2.a Sources de financements

3.2.a.1 Sponsors
3.2.a.2 Demandes de subsides
3.2.a.3 Activités annexes (ex : organiser un souper pour récolter des fonds pour le projet)
3.2.a.4 Autres

3.2.b Aides extérieures

3.2.b.1 Les communes
3.2.b.2 Les Provinces
3.2.b.3 Les bénévoles
3.2.b.4 Autres

3.3 Détails pratiques

3.3.a Lieu(x)

3.3.a.1 Salle(s)
3.3.a.2 Chapiteau(x)
3.3.a.3 Autres

3.3.b Date(s) et durée

3.3.c Autorisations, Assurances, Sabam

3.3.d Autres

3.4 Divers

4. Comment faire ?

4.1 Qui fait quoi ?
4.1.a Répartition des tâches dans l'équipe
4.1.b Partenariat(s)
4.1.c Collaboration(s)
4.1.d Pilotage du projet (rôles et fonctions du responsable du projet)

La description claire et précise des rôles et fonctions de qui va assurer le pilotage du projet est importante. On attend du responsable du projet une capacité d'organisation qui va de pair avec la complexité du projet qu'il gère. On peut identifier les compétences suivantes dans le chef du responsable d'un projet :

- animation des réunions ;
- prise de parole en public ;
- gestion des conflits ;
- management d'équipe ;
- planification ;
- gestion économique et financière,
- gestion des risques ;
- management par objectif ;
- capacités de négociation ;
- capacités d'évaluation ;
- capacités personnelles du chef du projet ;
- maîtrise de ses limites ;
- maîtrise technique du métier.

Une bonne répartition des tâches dans l'équipe est également indispensable pour mener à bien le projet.
« Seul on va plus vite, ensemble on va plus loin ! »

4.1.e Autres

Planification du projet

Il s'agit de programmer la réalisation du projet dans le temps en identifiant les échéances. Cela permettra de situer les actions prévues en temps voulu. Par ailleurs, il convient de vérifier s'il est possible durant chaque période de mener à bien toutes les actions attendues.

4.2 Plan d'action

Il s'agit ici de traduire les objectifs généraux en actions concrètes. Pour cela, il convient d'établir une liste d'actions à réaliser tout en déterminant les priorités. On peut formuler des actions concrètes à partir de certains critères :

- préciser ce que l'on veut atteindre et auprès de qui ;
- évaluer la viabilité des actions à mener en fonction des ressources existantes (humaines, matérielles et en terme d'infrastructures) ;
- avoir une bonne photo des ressources, du bilan et de la carte de pensée ;
- préciser et distinguer les actions ;
- situer les actions dans un délai précis, quitte à les réévaluer en cours d'élaboration ;
- décrire les actions en termes mesurables ;
- définir qui fait quoi ;
- définir ensuite le premier acte de chacun.

4.2.a Plan de communication

4.2.a.1 Plan média

4.2.a.2 Promotion-Publicité

4.2.a.3 Communication interne

4.2.a.4 Autres

4.2.b Le rétro-planning

Il s'agit d'établir les tâches à réaliser sur une ligne du temps depuis le premier jour de l'idée du projet jusqu'à la date de fin (y compris l'après...donc tenir compte de l'évaluation)... C'est l'agenda du projet.

4.2.c Plan de trésorerie et budget

Ce plan est lié à la balance actif/passif qui fixe les nécessités de liquidités permanentes pour faire face aux échéances. Il doit permettre de programmer les finances nécessaires aux actions en temps utile. Pour ce faire, il faut tenir compte :

- des engagements vers les fournisseurs, le personnel, ... et les autres échéances ;
- des échéances de réception des subventions, des arrivées d'argent liquide.

Plus de renseignements ?

Pour plus de renseignements, outils, idées...nous vous invitons à consulter un document en ligne sur Internet réalisé par le STICS et qui se nomme « Construire et gérer son projet » sur www.stics.be

Bibliographie

- Bellenger Lionel, Couchaere Marie-Josée, *Animer et gérer un projet, un concept et des outils pour anticiper l'action et le futur,* Paris, ESF, 1995.
- Dumas Bernard et Seguier Michel, *Construire des actions collectives - Développer les solidarités,* Chronique sociale, 2000.
- Hazebroucq Jean-Marie et Badot Olivier, *Le management de projet, PUF,* Que sais-je ? n°3059, 1996.
- Le Grain, Le défi pédagogique, *Construire une pédagogie populaire,* Editions Vie Ouvrière, Bruxelles, 1982.
- Mucchielli Alex, *Rôles et communication dans les organisations,* ESF, 1987.
- Picq Thierry, *Manager une équipe projet,* Dunod, 1999.
- Pagiolli Pierre, *Pratique de la méthode PERT,* les Editions d'Organisation, 1976.
- Selva Chantal, *La PNL appliquée à la négociation,* ESF, 1991.
- Stics asbl, *Evaluation, mode d'emploi,* Commission Communautaire française, 2002.
- Vallet Gilles, *Techniques de planification de projets,* Dunod Entreprise, Paris, 1991.

Sites

http://www.stics.be
http://www.cesep.be
http://www.innovatech.be
http://gestion.de.projet.free.fr